



“El desafío de gestionar los Recursos Humanos en la Administración Pública Provincial”



María Elina García. Ingeniera Industrial (UNLP). Especialista en Gestión Pública (UNTREF). Especialista en Gestión de Salud y Seguridad en el Empleo Público (Gobierno de la provincia de Buenos Aires). Docente en la carrera de Ingeniería Industrial (FRLP-UTN). Integrante del Grupo "RESIN-UTN FRLP"- investigación de Responsabilidad Social (UTN). Experta en Gestión Pública, Subsecretaría para la Modernización del Estado. Provincia de Buenos Aires.



Noelia Bettina Quintans. Licenciada en Psicología (UNLP). Diplomada Superior en Gestión y Control de Políticas Públicas (FLACSO). Especialista en Gestión Pública (UNTREF). Especialista en Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (IPAP). Experta en Gestión Pública, Subsecretaría para la Modernización del Estado, Provincia de Buenos Aires.

El desafío de gestionar los Recursos Humanos en la Administración Pública Provincial

En el marco de los procesos de fortalecimiento y recuperación del Estado, uno de los ejes fundamentales es el empleo público y dentro de este concepto la gestión de los Recursos Humanos (en adelante RRHH) tomada –justamente– como un sistema que permite aumentar la capacidad administrativa estatal.

A pesar de ser uno de los elementos más complejos de toda organización, el capital humano al mismo tiempo agrega valor y constituye una de las claves del éxito de las mismas. La virtud estratégica que tienen los RRHH para la obtención de los resultados esperados es cada vez más reconocida. En este contexto resulta necesario diseñar políticas orientadas no sólo a la administración del personal, sino a una estrategia de gestión de los agentes públicos, considerándolos como uno de los factores más importantes para la consecución de los objetivos institucionales y, en consecuencia, de la gestión estatal en términos de los procesos que sus organizaciones deberían poner en marcha para poder responder a las exigencias y necesidades de la ciudadanía.

El propósito del presente artículo es reflexionar sobre la gestión estratégica de RRHH, caracterizándola como un sistema enfocado hacia la profesionalización y la flexibilidad, componentes necesarios para el acompañamiento de las políticas de empleo en la Administración Pública Provincial (en adelante APP).

Por último, se presentarán algunas consideraciones y aportes que permitan repensar al empleo público y su gestión, tratando de contribuir a la posibilidad y el desafío de impulsar nuevos diseños de gestión estratégica de RRHH que tomen en cuenta el contexto y las particularidades de desarrollo de las prácticas de personal que se encuentran instaladas culturalmente en este ámbito.

El recorrido presentado se centrará en nuestra propia experiencia y práctica laboral en la provincia de Buenos Aires donde nos desempeñamos, enfocando el análisis en el régimen estatutario general del empleado estatal, Ley N° 10.430 y sus modificaciones.

Contexto Situacional: hacia las nuevas políticas de empleo público

La gestión estratégica de RRHH se ubica dentro del paradigma de la nueva gestión pública (en adelante NGP) como un modelo de gestión y administración del aparato estatal que tiende a lograr la efectividad en sus servicios.

La NGP comprende un conjunto de principios y acciones orientados a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados y servicios que el sector público brinda para satisfacer las necesidades de sus ciudadanos. En este sentido, destaca

la incorporación de modelos donde la relación entre los funcionarios políticos, los agentes públicos y la sociedad, coadyuvan en la búsqueda de la efectividad de las prestaciones.

Las prácticas de gestión que tienden a fortalecer el sistema de función pública e incrementar la productividad de los empleados públicos se basan necesariamente en una revisión de procesos, procedimientos, roles y funciones, donde la profesionalización de los recursos humanos en la administración pública, es un aspecto fundamental. Por ello, las normas, políticas, procesos y acciones que integran un sistema de función pública deben desarrollar una influencia positiva sobre el comportamiento de los servidores públicos, actuando, en el sentido más adecuado en cada caso, sobre las competencias y la voluntad de las personas en el trabajo.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003) define a la función pública como el conjunto de arreglos institucionales (normas, estructuras, pautas culturales, políticas, procesos, prácticas) a través de los cuales se gestiona el empleo público⁷⁹, con el fin de garantizar una óptima conducción de los RRHH y una administración pública profesional y eficaz.

Así mismo, la Carta del CLAD considera - en su preámbulo- que la profesionalización de la función pública implica la posesión por parte de los agentes públicos de una serie de características como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño, la responsabilidad y la honestidad, entre otros, además de expresar que es un instrumento indispensable para la consecución de un mejor Estado.

Aún cuando en la bibliografía en general y estudios en la materia podamos encontrar conceptualizaciones y modalidades de gestión con un enfoque de servicio, lo que aparece en la actualidad es la convivencia de viejos y nuevos paradigmas y, con respecto a los nuevos paradigmas de gestión, una ausencia de relación entre lo discursivo y lo realmente puesto en práctica.

Nótese que los conceptos enunciados refieren a los dispositivos que permiten gestionar y regular la relación de empleo público de manera tal de intentar asegurar la adquisición de tales atributos. Desde el punto de vista técnico, esto se logra extrapolando los modelos y/o herramientas instrumentados en el ámbito privado al sector público con la consecuente consideración de los factores específicos que el mismo requiere. En la aplicación de tales modelos deben respetarse las características o lógicas correspondientes de cada sector, como por ejemplo, en la definición del destinatario final desde el Estado es el ciudadano en

⁷⁹ Entendemos por empleo público como la relación laboral entre el Estado y el Agente Público.

cambio para la empresa es el cliente; el objetivo final de la administración pública es aportar al bien común por sobre los objetivos competitivos del mercado; así como sus valores se enmarcan en la imparcialidad, justicia, transparencia, equidad y responsabilidad, por sobre la racionalidad económica e individual para ordenar el comportamiento organizacional de las empresas privadas.

En este sentido, tal como expresa Longo (2002) a la hora de plantear políticas (y prácticas) de personal en el sector público deberían considerarse una serie de factores situacionales que diferencia entre:

- *Factores de contexto interno:* situación política interna, contexto presupuestario, tecnología, sistemas de trabajo, estructuras organizativas y cultura organizacional.
- *Factores de contexto externo:* situación sociopolítica, economía, evolución tecnológica, expectativas de la sociedad, medios de comunicación, marco jurídico y mercado de trabajo.

Ambas series de factores pueden convertirse en limitaciones, presiones y/o influencias que afecten a la organización y condicionen el éxito en la gestión estratégica de RRHH.

Dentro de los factores que menciona el autor, distinguimos como los más influyentes en el diseño y funcionamiento del sistema de gestión estratégica de RRHH en las organizaciones públicas, los siguientes:

- *Estructuras organizativas:* se refiere a aquellos datos estructurales relevantes para la gestión de las personas, como ser el grado de estandarización del comportamiento mediante normas o descripción de tareas, el tamaño de la pirámide jerárquica, el funcionamiento de los sistemas de planificación, los tipos de control, el grado de centralización/descentralización en la toma de decisiones.
- *Cultura organizacional:* con sus principios y valores implícitos, es uno de los factores situacionales más influyentes en las organizaciones públicas y de suma importancia. Los valores interiorizados en el contexto organizativo constituyen una clave explicativa del comportamiento humano así como de las propias políticas y prácticas de gestión estratégica de RRHH.
- *Marco jurídico:* del marco legal derivan algunas de las principales restricciones que la gestión estratégica de RRHH debe asumir en los sistemas públicos. Este factor es un poderoso elemento de entorno, dada las características que presentan las normas legales que conforman la regulación en el ámbito público por su extensión e intensidad, y sobre todo la complejidad de las mismas.

Este desarrollo propuesto por Longo (2002), nos permite pensar cuales serían o deberían ser los cambios necesarios en las políticas y prácticas de administración

de personal, que permitan avanzar hacia un sistema integral de gestión estratégica de RRHH adaptado al contexto interno y externo que condicione el accionar de las organizaciones públicas y orientado a la flexibilidad y eficiencia. En este marco, consideramos que es necesario clarificar a qué nos referimos -en el presente artículo- con el concepto de flexibilidad, en donde retomamos la idea de Longo (2005: 24): “la flexibilidad apunta a la capacidad de los sistemas de gestión de las personas en el sector público, para que el comportamiento humano se haga receptivo a las prioridades políticas y a las necesidades ciudadanas”.

Asimismo, el autor indica que la flexibilidad en el empleo público implica que sus relaciones pueden conjugarse de distintas maneras alejándose de la rigidez tradicional, tomando la incorporación del paradigma de competencias en la planificación de puestos (cargos en los sistemas públicos), en los procesos de selección, en los intentos de evaluación de desempeño, en los diseños de incentivos y reconocimientos según rendimiento, en el movimiento del sistema de carrera; todo lo cual redundará en un mayor aprovechamiento y redistribución de las personas hacia las tareas, según las estrategias que diseñan las organizaciones para aumentar el valor del servicio público.

Debe entenderse que la orientación hacia la flexibilidad no es al costo de la pérdida de estabilidad. Las organizaciones para poder adaptarse al contexto tienen que combinar tanto elementos rígidos como flexibles. Richards nos recuerda a su vez que “flexibilidad no es sinónimo de carencia de una estrategia de recursos humanos. Por el contrario, deben tomarse en consideración las necesidades de la política de personal a largo plazo, e integrar las diferentes partes de una gestión estratégica de RRHH más flexible. Flexibilidad y estrategia no se contraponen: se dan la mano” (Richards, 1995: 16 - en Longo; 2001: 27).

Es así que las organizaciones estatales necesitan focalizar y conjugar flexibilidad y profesionalización, para contar con personal altamente competente. Donde el éxito de la gestión estratégica de RRHH va a depender de la capacidad de los organismos para realizar una constante renovación y transformación en los procesos de toma de decisiones en relación a la estrategia de gestión de sus RRHH, así como de la capacidad de los agentes para adaptarse a estos cambios requeridos, permitiéndoles aplicar mejor sus competencias, involucrarse más en los procesos de trabajo y jugar un papel más activo.

Para cerrar este apartado, concluimos que los conceptos expuestos orientan las tendencias y los nuevos desarrollos en materia de empleo público, por lo tanto se convierten en el desafío que la gestión estratégica de RRHH – en este ámbito - debe afrontar en todo su sistema, exigiendo un consistente esfuerzo de innovación, cuyos ejes prioritarios apuntamos a continuación.

Marco Conceptual de la Gestión Estratégica de RRHH

A continuación identificaremos los elementos centrales sobre los que debemos trabajar, comenzando por el concepto de gestión de recursos humanos sobre el cual no existe una definición estándar, por lo que siguiendo los lineamientos presentados por Longo (2002), podemos definir a la gestión estratégica de RRHH como el diseño e implementación de políticas y prácticas de personal que consideren la optimización, el mantenimiento y el enriquecimiento del plantel, orientadas según un conjunto de prioridades básicas de la organización. Es decir, la configuración de estrategias de gestión de personal que deben ponerse al servicio de la institución y su razón de ser para poder lograr sus objetivos.

El autor describe al sistema integral de RRHH a partir de 7 (siete) subsistemas o componentes básicos:

- **Planificación de Recursos Humanos**

La planificación es el componente de la gestión estratégica de RRHH que permite arribar a la coherencia estratégica ya que conecta al sistema con el resto de la organización, poniendo en juego todos los dispositivos y permitiendo de esta manera, que las políticas y prácticas de personal respondan a objetivos previamente definidos.

Una buena planificación debe aportar: objetivos y funciones para la dotación de personal, equipos de trabajo constituidos adecuadamente desde lo cuantitativo como desde lo cualitativo y acciones de coordinación que garanticen el desempeño conjunto de los trabajadores.

Planificar en esta temática implica: realizar un estudio de necesidades de RRHH en función de los objetivos de la organización y/o área (análisis de necesidades de RRHH, tanto cuantitativa como cualitativa), comparar las necesidades detectadas con la capacidad actual de la organización (análisis de los RRHH reales con que cuenta la organización) y en función de los resultados, realizar la identificación y planificación de las medidas necesarias para cubrir las diferencias que se encuentren. Estas medidas pueden abarcar cualquier componente del sistema, por ejemplo, puede detectarse que la cantidad de personal no sea el óptimo para realizar las tareas y cumplir con los objetivos mínimos del área, en este caso puede planificarse un proceso de reclutamiento y selección para ingreso o estudiarse la posibilidad de trasladar personal de otras áreas que se encuentren capacitados para realizar las labores correspondientes y así subsanar el déficit identificado.

- **Organización del Trabajo**

Implica la definición de las características y condiciones de trabajo por medio de la descripción de puestos como también los requerimientos de idoneidad de las personas que deben desempeñarse en él, a través de la identificación y definición del perfil del puesto.

Un puesto de trabajo se define por las actividades significativas que deben realizarse y se encuentra integrado por la explicitación de los objetivos, tareas, procedimientos, responsabilidades, recursos, relaciones y especificaciones del mismo. La descripción del puesto es el documento que comprende la definición escrita de las características del puesto.

Sobre la base de tal descripción se debe definir el perfil del puesto, que significa especificar las competencias necesarias para llevar adelante la tarea. Las competencias se refieren siempre a situaciones laborales y conducen a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, ya que implica un dominio real de la tarea. En un documento elaborado por la Subsecretaría para la Modernización del Estado (Subsecretaría para la Modernización del Estado, 2011: 14) se define a las competencias como “el conjunto de saberes que las personas expresan en situaciones laborales y sociales, lo que involucra valores, conocimientos y actitudes”.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica de RRHH, el diseño, valoración e implementación de los puestos de trabajo y de las competencias requeridas constituyen el proceso fundamental del que dependen la mayoría de sus actividades, incluso la planificación para el estudio de sus necesidades de RRHH.

- **Gestión del Empleo**

Se refiere a la gestión de los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Comprende los procesos relacionados con la incorporación, en tanto búsqueda y atracción de candidatos, selección de los aspirantes más idóneos y acompañamiento de los agentes en sus primeros pasos en la organización. Otro de los procesos es la movilidad que implica que las personas transiten entre distintos puestos, esta puede ser tanto geográfica (cambio de un lugar a otro) como funcional (cambio de tarea por necesidades organizacionales) y por último, la desvinculación de la organización por diferentes motivos (disciplinarios, mal desempeño, cuestiones tecnológicas, económicas u organizativas).

- **Gestión del Rendimiento**

Se relaciona con la planificación, seguimiento y evaluación sobre el rendimiento de las personas en el desarrollo de su trabajo, para lograr una mejora sostenida de su

contribución al logro de los objetivos organizacionales. Para ello, se deben establecer: estándares u objetivos de desempeño acordes a las estrategias organizacionales, de los cuales se pretende sean aceptados por los agentes de tal manera que ajusten su comportamiento a lo requerido; el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación acordes a los estándares que se pretenden medir y; finalmente, la retroalimentación con los agentes evaluados que permitan establecer nuevos objetivos de desempeño y planes de mejora o desarrollo.

- **Gestión de la Compensación**

Implica el conjunto de compensaciones retributivas y no retributivas en concepto del trabajo realizado en una organización para el logro de sus objetivos. Comprende los procesos referidos al diseño de estructuras salariales (fijas y variables), beneficios extrasalariales, el diseño de mecanismos de evolución (tanto globales como individuales), administración de salarios (centralización o descentralización de las decisiones sobre el tema) y reconocimientos no monetarios ligados al reconocimiento de logros individuales pero sin resultados salariales.

- **Gestión del Desarrollo**

Este componente del sistema de gestión estratégica de RRHH busca estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo con su potencial, fomentar los aprendizajes necesarios y definir itinerarios de carrera. Comprende tanto las políticas de promoción y carrera como las políticas de formación/capacitación.

La carrera administrativa se define como el trayecto que realizan las personas desde que ingresan en la organización hasta que se desvinculan. Las políticas y prácticas de carrera son las que logran articular los procesos y mecanismos por los cuales los agentes progresan en este recorrido.

La formación/capacitación debería garantizar la adquisición de los aprendizajes y el desarrollo de competencias necesarias para poder desempeñar las tareas correspondientes al puesto, por lo cual debe cubrir los déficits de competencias pero también acompañar las transformaciones de la organización.

- **Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales**

Es el subsistema referido a la gestión de las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal, cuando las mismas comprenden a todo el personal o un grupo vinculados a identidades laborales o profesionales que se extienden más allá del puesto de trabajo específico. Comprende la gestión del clima organizativo (percepción

positiva o negativa que los agentes tienen de la organización), la gestión de las relaciones laborales (negociaciones colectivas de salarios y condiciones de trabajo – relaciones entre los representantes de los trabajadores y representantes de la organización) y por último, la gestión de las prácticas sociales (especialmente la salud y seguridad laboral y otros beneficios extensivos a grupos o individuos especialmente necesitados).

Cabe recordar que todos estos componentes corresponden a un único sistema de gestión estratégica de RRHH, por lo cual necesariamente se encuentran interrelacionados, algunos en forma más directa que otros -por ejemplo la gestión del rendimiento le proporciona información a la gestión del desarrollo para definir necesidades de capacitación-. En este sentido, el autor presenta un esquema de relaciones entre los subsistemas que denotan un sistema integrado y una racionalidad intrínseca.

Para que este sistema logre la coherencia y la eficacia en su funcionamiento, es necesario contar con información actualizada, sistematizada y accesible, de manera tal que permita tomar las decisiones con respecto a las prácticas y políticas de personal que acompañen a la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y proyecto político, así como a las transformaciones acontecidas en la misma.

La Gestión Estratégica de RRHH en la provincia de Buenos Aires

Hasta ahora enunciamos los conceptos para la implementación de un sistema ideal de gestión estratégica de RRHH, en este apartado comenzaremos a pensar las situaciones y desafíos de su instrumentación en los organismos públicos de la Provincia, considerando su contexto particular.

- El ordenamiento del empleo público en la Provincia

Para el funcionamiento e implementación de las políticas y objetivos propuestos en cada gestión de gobierno, se establecen carteras ministeriales y secretarías, que en la provincia de Buenos Aires se aprueban a través de la llamada Ley de Ministerios. Asimismo, podemos encontrar diferentes leyes de creación de organismos descentralizados y autárquicos, empresas del Estado y la Constitución de la Provincia que completan el nivel organizativo del Poder Ejecutivo Provincial.

En cuanto al marco normativo que regula la relación de empleo público, se sistematiza en distintos regímenes estatutarios de personal, encontrando así la Ley N°10.430⁸⁰, como norma general, y 18 estatutos especiales. Esta división normativa

⁸⁰ Ley N° 10.430 - Estatuto y escalafón para el personal de la APP, (Texto Ordenado Decreto

se debe a la heterogeneidad de servicios que brinda y desarrolla la APP y del tamaño del universo de empleo público que presenta.

Se define “estatuto” al conjunto orgánico de normas legales que regulan la relación entre la administración pública y sus agentes, el cual especifica los derechos, deberes y prohibiciones, como también disposiciones relativas a la estabilidad, la carrera y la disciplina.

Este modelo de organización del personal que presenta la Provincia está sustentado en ciertos principios rectores, entre los cuales pueden señalarse: el ingreso por mérito, la estabilidad basada en el buen comportamiento, el rendimiento satisfactorio y el ascenso por concursos. Cumpliendo a su vez con lo establecido en el artículo 103° de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires (1994) que establece la facultad de la Legislatura para organizar la carrera administrativa en base al acceso por idoneidad; escalafón; estabilidad; uniformidad de sueldos en cada categoría e incompatibilidades.

La Ley N° 10.430 es el estatuto general de aplicación a la mayoría de los agentes de la APP dependiente del Poder Ejecutivo, con la excepción de los Ministros, el Asesor General de Gobierno, el Asesor Ejecutivo de la Asesoría General de Gobierno, el Escribano General de Gobierno, entre otros, como también a aquellos funcionarios cuyo nombramiento y/o remoción es estipulado por la Constitución fijando procedimientos especiales, como ser el Presidente del Tribunal de Cuentas y los Vocales, el Tesorero y Subtesorero de la Provincia, Contador y Subcontador de la Provincia y el Fiscal de Estado.

En cambio los regímenes especiales fueron aprobados debido a la especificidad de las actividades que deben regular, como los casos de la Carrera Profesional Hospitalaria (Ley N° 10.471), Servicio Penitenciario (Decreto -Ley N° 9.578/80), Policía (Leyes N° 13.201 y N° 13.202) y Docentes (Ley N° 10.579). En su mayoría, los mismos remiten expresamente a la Ley N° 10.430, estableciendo que es de aplicación supletoria en los temas no contemplados en ellos.

Ahora bien, vamos a considerar algunos datos numéricos que muestran la composición y organización de los RRHH en el Estado provincial, contando actualmente con 583.073⁸¹ cargos o puestos de trabajo, en los que revistan los agentes públicos, con carácter permanente o temporario, lo cual representa el 38% de empleados públicos cada mil habitantes⁸².

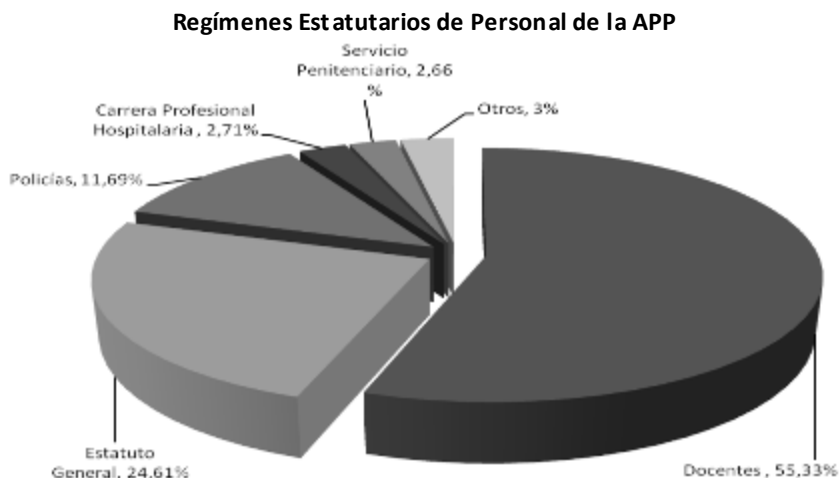
N° 1.869/96 y modificatorios).

⁸¹ Fuente: Secretaría de Provincias, Ministerio del Interior – 2013.

https://www.cofefup.gob.ar/index.php?option=com_remository&Itemid=681&func=startdown&id=523. Fecha de consulta: 29/5/2015.

⁸² La provincia de Buenos Aires posee una población total de 15.594.428 habitantes según

De dicha dotación, el 97% de los cargos se encuentran comprendidos en 5 de los 19 regímenes estatutarios de personal de la siguiente manera:



Fuente: Subsecretaría de la Gestión Pública⁸³ (2005)

Donde “Otros” comprende al Personal de: Dirección de Vialidad Ley N°10.328, Actividades Artística Ley N°12.268, Ex Obras Sanitarias Ley N° 10.384, Personal Gráfico Ley N°10.449, CIC Decreto-Ley N°9688/81, Personal de Apoyo a la Investigación Ley N°13.487, Clero Oficial Decreto-Ley N°8815/77, Docentes de Minoridad Ley N° 10.648, Personal de Casinos Ley N°22.140, OCEBA Ley N°11.769 y por Convenios Colectivos de Trabajo a Ex EPRE, Personal Astilleros, Personal de Puertos, Personal Ferroviario.

Asimismo, acompaña a este ordenamiento legal, la Ley N°8.721 que aprueba el Nomenclador de Cargos en el año 1977 y detalla para cada uno de los cargos que conforman el escalafón la definición de sus tareas, requisitos exigidos y responsabilidades asignadas. Desde su creación ha adquirido muy pocas modificaciones, actualizaciones e incorporaciones, solo se apoya en la diferenciación por tareas y nivel de escolarización formal alcanzado de acuerdo a los distintos agrupamientos definidos en la Ley N°10.430 (jerárquico, profesional, técnico, administrativo, obrero y servicio) y es utilizado para el cálculo de las diferencias salariales. Este nomenclador está bajo las competencias del organismo central de administración de personal, actualmente bajo la Dirección Provincial de

datos preliminares del censo 2010

⁸³ Actual Subsecretaría para la Modernización del Estado.

Personal de la Provincia dependiente de la Secretaría de Personal y Políticas de RRHH.

La Provincia cuenta también con un sistema de evaluación de desempeño y capacidades aprobado por el Decreto N°4.608/93 reglamentando lo establecido por la Ley N°10.430 que tiene la finalidad de ser un instrumento idóneo para que la APP conozca los niveles de eficiencia laboral, así como jerarquizar la profesión administrativa.

Además, es de destacar la implementación del Sistema Único Provincial de Administración de Personal (en adelante SIAPE) aprobado por Decreto N°1.643/07⁸⁴, sistema de gestión estratégica de RRHH para todo el ámbito de la Provincia, actualmente bajo la órbita de la Secretaría de Personal y Políticas de RRHH. El SIAPE tiene el objetivo de gestionar y mejorar las políticas de personal, teniendo especial consideración por las prácticas vigentes, las particularidades de cada organismo, sus experiencias y conocimientos para planificar su incorporación en la solución informática integral. La implementación del sistema, pretende repensar las formas de trabajo, simplificándolas y, por lo tanto, facilitándolas: pasando del trabajo por áreas y sectores a trabajar en procesos integrados que se caracterizan por compartir información.

Por último, es necesario aclarar que el uso de estas herramientas y ciertos aspectos establecidos en las disposiciones legales mencionadas, no se aplican o han sido distorsionadas, cayendo en desuso por cuestiones de orden operativo, restricciones presupuestarias y periodos declarados de emergencia, cuestiones que serán consideradas a continuación.

- El sistema de Gestión Estratégica de RRHH para la provincia de Buenos Aires

Retomando las categorías de Longo antes expuestas analizaremos brevemente algunas situaciones en la provincia de Buenos Aires:

- **Planificación de RRHH**

Si bien la Provincia tal como mencionamos anteriormente, cuenta con la Ley de Ministerios que establece las competencias de cada organismo y el diseño de sus estructuras⁸⁵, se evidencia que la mayoría de las organizaciones no tienen una práctica en el diseño de sus planes estratégicos, institucionales y operativos, con lo

⁸⁴ Decreto N°1.643/07- Sistema Único Provincial de Administración de Personal (SIAPE).

⁸⁵ En la actualidad las estructuras organizativas van modificándose sólo a nivel superior (hasta Dirección de Línea o su equivalente), manteniendo la desagregación de los niveles inferiores a través de los cambios de gestión.

cual acontecen situaciones tales como que los objetivos de los organismos y/o áreas no están claramente definidos. Además, por lo general, no se realizan estudios de necesidades reales de los destinatarios y puede ocurrir que los límites entre las jurisdicciones aparezcan difusos superponiéndose sus competencias. Por lo general, Habitualmente, no suelen realizarse relevamientos o identificación de procesos de trabajo, salvo en algunos organismos que certifican calidad.

Si la planificación ayuda a alinear las políticas y prácticas de personal a la estrategia del organismo, se visualiza que estos factores internos a la organización provincial, se constituyen como una de las principales dificultades en el diseño del sistema de gestión estratégica de RRHH y por tanto, en el primer eslabón a tener en cuenta a la hora de planificar en esta materia.

La Ley N°10.430 define al plantel básico como la dotación⁸⁶ de personal cuantitativa y cualitativamente necesaria para la consecución de las misiones y para el ejercicio de las funciones inherentes a esta. Sin embargo, se observan ciertas debilidades en la conformación real de las estructuras de personal de las organizaciones públicas, ya que los planteles básicos se caracterizan por contar con personal excedente en ciertos agrupamientos y escasez en otros, agentes con buen nivel de instrucción pero poco calificados para las actividades que deben desarrollarse, conformación anómala de los actuales cuadros de personal, reestructuraciones discrecionales de la misma, heredando dotaciones preexistentes inadecuadas para el funcionamiento racional del organismo.

Por lo tanto, la determinación de los planteles de personal debería implicar un estudio de necesidades de RRHH para el logro de los objetivos o realización de dichas funciones y su posterior comparación con la capacidad actual, ajustándose en cada caso a las particularidades de cada organismo. En este marco, proponemos el desarrollo de diseño de planes, programas, procesos y procedimientos de trabajos, cargas de trabajo en ejecución y necesarias para la producción y rendimiento esperado en función de la demanda manifiesta, identificación de actividades/tareas y medición de tiempo de las mismas, abriendo de esta forma un proceso que guíe hacia una adecuada distribución, profesionalización y jerarquización de las dotaciones de personal.

- Organización del trabajo

Como se describió en el apartado anterior, la Provincia tiene una definición de los cargos que componen el escalafón con la identificación de sus tareas y requisitos, a

⁸⁶ La dotación de personal es el conjunto de personas que se desempeñan efectivamente en la organización, tanto de planta permanente como temporaria, de tiempo completo o parcial.

través del Nomenclador de cargos. El mismo fue diseñado en otro contexto histórico – social, formulado de manera muy general y rígida en relación a la heterogeneidad estructural de la Provincia, perdiendo de vista la especificidad de sus organizaciones y la posibilidad de una mayor efectividad en el desarrollo de sus acciones.

La descripción de los puestos y la definición de sus perfiles de competencias para cada jurisdicción, permitiría lograr estos resultados. Este componente del sistema de gestión estratégica de RRHH, ha comenzado en los últimos años a practicarse en algunos organismos en forma aislada y por lo general en relación a algún otro subsistema en juego como los procesos de selección de personal o la capacitación u otras actividades de gestión como la certificación del sistema de gestión de la calidad. Por ejemplo la Provincia definió en el año 2005 el término competencia diferenciándolas en tres campos (las ético-institucionales, las técnico-profesionales y las actitudinales) con el objetivo de ser utilizadas en los Procesos de Selección de Personal (en adelante PSP) para poder evaluar cada una en función de los objetivos del puesto en cuestión.

Con el diseño, desarrollo, valoración e implantación de los puestos de trabajo y los perfiles para cada unidad organizativa, se sientan las bases para la planificación de la gestión estratégica de RRHH en su totalidad, y por lo tanto, sería necesario que dicha actividad se realice entonces de forma sistemática y continua, como la apropiación del concepto de “competencias” que en la actualidad es tomado por todos los organismos que implementan sus PSP.

En este sentido, las ventajas de tener los puestos identificados y descriptos son las siguientes: constituye una guía de trabajo para el personal y directivos, ya que ambos roles conocen los alcances y responsabilidades del puesto y optimiza el ejercicio de las funciones de dirección y coordinación; mejora el sistema organizacional al explicitar los procedimientos, disminuir las demoras y los errores en la realización de las tareas; implica un insumo para los procesos de RRHH y permite determinar el perfil que deberá tener la persona que ocupe cada puesto.

- **Gestión del Empleo**

El reclutamiento y la selección de personal idóneo para el ingreso a la APP, no es una práctica común, si bien el marco legal se sustenta de ciertos principios rectores como el ingreso por mérito (lo cual implicaría la implementación de procesos de selección/ concurso). Muchas de estas disposiciones legales, ya mencionadas, no se aplican o han sido virtualmente congeladas o suspendidas por los motivos

expuestos anteriormente⁸⁷ llevando a la supresión y/o congelamiento de las vacantes, por lo que, el ingreso y los ascensos, han sido soslayados, fomentando en algunos casos formas de relación de empleo sin estabilidad (becas, pasantías, contratos), aún cuando en el tiempo, pasan a integrar la planta permanente.

Más allá de la situación descrita, encontramos algunas experiencias de reclutamiento y selección para ingreso en casos relacionados con el diseño e implementación de políticas específicas para abordar ciertas situaciones que se constituyeron en agenda de gobierno y que requirieron la creación de unidades específicas de organización, como fue el caso de la central de emergencias 911 en el año 2006 y en el año 2014 con la creación de las unidades de policía de prevención local coordinadas por la Superintendencia de Seguridad Local dependiente del Ministerio de Seguridad.

Con relación a la movilidad, tanto geográfica y/o funcional, las llamadas comisiones de servicio, donde la legislación prevé los mecanismos para tal fin, no se encuentran criterios de gestión establecidos y, por lo general, se producen a beneficio de la formación y/o necesidad del agente que lo solicita. A su vez, en el año 2012 la aprobación del Decreto N°3 de restricción en materia de RRHH limitaba los pases en comisión y el pronto acceso a las funciones alcanzadas por los PSP.

Con respecto a la desvinculación, la Provincia cuenta con la Dirección de Sumarios dependiente de la Secretaría de Políticas de Personal y RRHH, quien debe ejecutar el procedimiento sumarial que podría culminar con la desvinculación del agente por cuestiones disciplinarias basándose en las normas que así lo regulan. Aun así en la mayoría de los casos, la desvinculación se presenta al momento de jubilación o renuncia personal.

Como se observa ninguno de los tres mecanismos del presente subsistema responden a una planificación adecuada, perdiendo así la oportunidad de utilizar dispositivos como el ingreso por mérito o la movilidad funcional para optimizar los RRHH del organismo en base, además, a criterios de eficiencia tan necesarios en el manejo de los recursos en general dentro de una organización.

- Gestión del Rendimiento

El principal instrumento que encontramos en la Provincia para el seguimiento y evaluación del rendimiento, elemento esencial de este subsistema, es la evaluación de desempeño establecida en la Ley N° 10.430 y reglamentada por Decreto N°4.608/93. Este último fue delineado con la intención de determinar la eficiencia individual y colectiva y tomar decisiones acerca del mejor aprovechamiento de los RRHH y, asimismo, a partir de planes de rendimiento, definir sistemas de incentivos

⁸⁷ Enunciados en el apartado: El ordenamiento del empleo público en la Provincia.

y retribuciones para conseguir la mejora sostenida de la contribución de los agentes al logro de los objetivos de la organización. La intención de contar con una herramienta de este tipo, acompañaba el sistema de calificaciones contemplado en la Ley.

Sin embargo, la instrumentación de esta herramienta como las disposiciones legales del sistema de calificaciones, fueron vagamente utilizadas desde su aprobación y - podemos suponer - que algunas de sus causas se debieron a las restricciones presupuestarias así como al contexto organizacional del ámbito público, el cual se caracteriza por la dificultad de conseguir y sostener la motivación de los agentes en el trabajo.

La evaluación del desempeño no debe constituir un instrumento aislado, sino que debe ser acompañado de metodologías como las enunciadas en los restantes subsistemas, conjugando y articulando sus funciones y propósitos, ya que la misma tiene la intención de servir para modificar expectativas, motivar al personal y resolver problemas desde un punto de vista global dentro de la organización.

Este subsistema es uno de los más complejos de poder instituir en los organismos públicos, con lo cual constituye uno de los desafíos mayores para lograr la integralidad del sistema de gestión estratégica de RRHH.

- Gestión de la Compensación

El régimen salarial y las políticas de remuneraciones y compensaciones en la Provincia se establecen de acuerdo al diseño del escalafón, el cual diferencia los salarios de acuerdo a las categorías y grados que lo componen según la complejidad y aplicación de conocimientos, relacionándose de esta manera, con la escala de ascenso. En los últimos tiempos, ha sucedido que los valores de los módulos salariales para cada categoría se encuentran comprimidos encontrándose el gran salto de diferenciación para los cargos jerárquicos (a partir de la categoría 21 del escalafón).

Asimismo, la normativa establece otras compensaciones tales como: asignaciones por merito (en su momento se implementaron las unidades retributivas por productividad y eficiencia-URPES-); horas extras; viáticos; movilidad; subsidios; adicional por destino, función, disposición permanente; entre otros. Por otra parte, encontramos los beneficios marginales como son: premios, becas, doble aguinaldo. La administración salarial en la Provincia es gestionada en forma global para todas las dependencias del Poder Ejecutivo, de acuerdo al diseño escalafonario ya mencionado, considerando las condiciones impuestas por el mercado de trabajo (como ser los índices de inflación, el crecimiento de la economía, los salarios del sector privado), como también los presupuestos asignados a cada uno de los

organismos para el cumplimiento de sus actividades.

Ahora bien, con respecto a las asignaciones complementarias como viáticos, movilidad, horas extras, otras, se visualiza cierta libertad. En este sentido, hallamos organismos con bonificaciones propias y la utilización de conceptos como horas extras a modo de bonificación que denota una decisión propia, utilizándola como retribución variable.

Se observa, en la mayoría de los casos, que las compensaciones terminan por convertirse en complementos del sueldo, constituyéndose en resarcimientos por causa de los desajustes salariales que permanecen en el tiempo, distorsionando su verdadero propósito.

- Gestión del Desarrollo

Pudimos observar que la Provincia cuenta con un ordenamiento legal de personal por intermedio de los distintos regímenes estatutarios. Los estatutos se dividen en dos partes: una jurídica, (es decir la parte normativa), donde se encuentran establecidos los derechos y obligaciones, disposiciones relativas a la estabilidad, la carrera y disciplina; y otra que plantea el programa de desarrollo de la carrera administrativa de aquellos agentes que se encuentren bajo dicho régimen: el escalafón y la carrera.

La Ley N°10.430 presenta un diseño escalafonario organizado en seis agrupamientos (jerárquico, profesional, técnico, administrativo, obrero y de servicio) cuyos principios organizadores son la diferenciación por tareas y el nivel de escolarización formal alcanzado. Cada uno de los agrupamientos está dividido en cinco clases y éstos, a su vez, en tres grados, las clases constituyen niveles de complejidad establecidos con base en distintos factores determinados para la evaluación de tareas y responsabilidades asociadas con su ejercicio, conducción de personal y manejo de técnicas. Los grados son subdivisiones de las clases y definen las distintas instancias que conforman la complejidad de clase a la que pertenecen en forma creciente en el ejercicio de la tarea, responsabilidad y autoridad, de esta manera se relacionan con las veinticuatro categorías salariales del escalafón.

Por lo tanto, el sistema de carrera del personal muestra, por un lado, un desarrollo horizontal (denominado promoción) en el puesto de trabajo a través de los grados dentro de una misma clase y un desarrollo vertical (denominado ascenso) por cambio de puesto en diferentes clases dentro de un mismo agrupamiento o por cambio de agrupamiento.

Este sistema establecido normativamente, se ha encontrado suspendido por largo tiempo y hasta la actualidad en muchos aspectos aún continúa así, dado los mencionados periodos de emergencia económica. Se puede destacar como excepción que desde el año 2005 se comenzó a negociar y diseñar políticas para

revertir algunas de estas situaciones, como fue el caso de recategorización y reubicación del personal de planta permanente de los años 2007 y 2015, la implementación de los PSP para la cobertura de cargos jerárquicos interinos y, posteriormente, con igual tratamiento para cargos vacantes por cese definitivo. En la actualidad, la mayoría de los PSP que se llevan adelante son los primeros.

Por otro lado, pero en el mismo sentido, destacamos el programa de Especialización en Gestión Pública impulsado por el Gobierno Provincial a través de la Subsecretaría para la Modernización del Estado, con el propósito de contar con un cuerpo de profesionales interdisciplinarios especializados en Gestión Pública que asista, promueva y colabore en la implementación de prácticas de gestión orientadas a incrementar las capacidades estatales con un enfoque estratégico y adecuado a los requerimientos de los distintos organismos que componen la cartera ministerial provincial⁸⁸. Cabe destacar que la convocatoria contó con la postulación de 660 agentes, de los cuáles se seleccionaron 50 aspirantes a realizar el Programa mencionado. Posteriormente, el ciclo de capacitación se desarrolló en el período de agosto de 2010 a julio de 2011, con una carga de 440 horas distribuidas en cursos y seminarios teórico-prácticos incluyendo el trabajo final integrador. Finalmente, la designación de los expertos se efectivizó mediante el dictado del Decreto N° 209 el 13 de mayo de 2013, comenzando en esta fecha con el cumplimiento y desarrollo de sus funciones. Actualmente el cuerpo está conformado por 23 profesionales Especialistas en Gestión Pública sumadas a sus títulos de grado específicos, conformando así un equipo heterogéneo.

Estas políticas de personal tiene relevancia como antecedente para la incorporación e instrumentación del sistema de gestión estratégica de RRHH que venimos presentando, pero aún hace falta el desarrollo de otras políticas así como la definición de instrumentos, que acompañen y se articulen a los distintos subsistemas que lo componen.

Con respecto a las políticas de formación, la Provincia cuenta - hace más de 20 años - con el Instituto Provincial de Administración Pública (en adelante IPAP), órgano rector en la materia, el cual brinda distintos niveles de formación y capacitación para todos los agentes de la APP y Municipal. Por lo general, la actividad del IPAP se organiza a través de programas destinados a los empleados públicos con modalidad permanente, como también programas específicos para los distintos organismos provinciales y municipales diseñados de acuerdo a sus necesidades. Estos programas se enmarcan en el desarrollo de las tres áreas de competencias

⁸⁸ Para ampliar la información respecto del Programa de Especialización en Gestión Pública se recomienda la lectura, en este libro, del artículo de Galinelli y Migliore "Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión?"

mencionadas anteriormente. Sin embargo, muchas veces se observan situaciones donde los agentes— alumnos toman las capacitaciones que el Estado les brinda por interés personal, sin analizar las necesidades reales para el desarrollo de sus competencias en el desempeño de las tareas que su puesto demanda. Por lo tanto, los encargados del diseño de estas actividades formativas deben centrarse en que las ofertas se alineen al servicio de la estrategia de la organización, fortaleciendo las competencias necesarias para el desarrollo eficaz de sus tareas.

Más allá de esta observación, cabe destacar que algunos organismos poseen sus propias áreas de capacitación o plantean un programa de formación para atender sus necesidades particulares vinculadas al seguimiento de sus proyectos organizacionales. Por ejemplo, podemos destacar la Escuela de Salud del Ministerio de Salud, IOMA, IPS, Secretaría Legal y Técnica, entre otros.

- Gestión de relaciones humanas y sociales

En este punto lo que se puede destacar en la gestión provincial es el establecimiento del diálogo entre el Estado y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal, a través de las negociaciones colectivas de trabajo. Respecto a las negociaciones podemos mencionar que la Provincia cuenta con regulación para llevar adelante las mismas a partir de la reforma de la Constitución provincial en el año 1994 que en su artículo 39° establece el derecho de los trabajadores del sector público a negociar colectivamente. La disposición trae como consecuencia fundamental que todo cambio de las condiciones de trabajo (remuneraciones, carrera, régimen de licencias, condiciones de salud y seguridad, etc.) deberá ser acordado por el Estado empleador con los representantes de los trabajadores.

En este sentido, para ordenar tales negociaciones, se aprueba en el año 2004 el Decreto N°3.087/04 y, posteriormente en el año 2006, se convierte en Ley registrándose bajo el número N°13.453. Los acuerdos que se suscriben en las Negociaciones Colectivas constan en las actas firmadas en cada encuentro. Estas Negociaciones pueden revestir el carácter de general o sectorial (donde se tratan los temas remitidos expresamente por el nivel general y/o los específicos a cada sector).

Dentro de este marco podemos mencionar entre los logros más importantes, el acuerdo en la búsqueda de un nuevo sistema de carrera administrativa (donde se elaboró un proyecto que contemplaba un nuevo esquema de carrera para los empleados estatales, basándose en la valoración de competencias -éticas, técnicas y actitudinales- como requisito para ingresar, progresar dentro de la administración pública, o asumir funciones ejecutivas) y el logro de la designación de funciones jerárquicas interinas a través de PSP como para cubrir cargos no jerárquicos por

cese definitivo permitiendo así el ascenso de los empleados públicos. Además, se puede destacar, que para subsanar la problemática del detenimiento de la carrera administrativa de los agentes públicos, se aprueba la recategorización en forma automática en el año 2007 y se replica en el año 2015, para reubicar (por vía de excepción) al personal de la planta permanente de la Ley Nº 10.430.

Con relación a estudios de clima organizativo, no se encuentran estadísticas ni prácticas de manera global, salvo de forma aislada en ciertas jurisdicciones y dentro de éstas en algunas áreas, pero las mismas no son diseñadas e instrumentadas con la lógica de gestión estratégica de RRHH sino por cuestiones particulares de necesidades del organismo. En esta misma línea, se ha observado que la implementación de los PSP ha contribuido a mejorar el clima laboral de aquellas organizaciones en las cuales fueron instrumentados, (en muchos casos ha favorecido al organismo por la generación de oportunidades y fortalecimiento de las relaciones interpersonales), sin embargo este fenómeno se presentó espontáneamente sin haber sido consecuencia de la planificación adecuada requerida por el sistema.

Por último, y con respecto al elemento de gestión de prácticas sociales, podemos encontrar que la Provincia cuenta con el Servicio de Colocación Laboral Selectiva para Personas con Discapacidad (en adelante SECLAS) bajo la órbita del Ministerio de Trabajo y tiene la misión de planificar, establecer y diseñar acciones y políticas tendientes a lograr la inserción laboral del discapacitado cumpliendo de este modo con Ley Nº10.592 que garantiza la inclusión al cupo laboral de aquellas personas con discapacidades que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo de la APP representando una proporción no inferior al 4% del plantel en cada jurisdicción.

Asimismo, en este campo se ha ido desarrollando una política de Salud y Seguridad en el empleo público para tratar las cuestiones referidas a la prevención y protección de la vida y de la salud de los trabajadores en el ámbito de la Provincia acorde a las recomendaciones de la OIT, órgano rector en la materia, conformándose a través de una resolución interministerial en el año 2008, la comisión mixta de salud y seguridad en el empleo público (en adelante CoMiSaSEP) que favoreció la instrumentación y continuidad de esta política. En este sentido, se aprueba la Ley Nº14.226 en el año 2010 para regular las políticas vinculadas a las condiciones y medio ambiente del trabajo de los empleados públicos, con la particularidad de involucrar la participación y responsabilidad de distintos actores pertenecientes a los organismos públicos a través de las asociaciones sindicales.

Finalmente, entendemos que esta configuración presentada sobre los componentes del sistema de gestión estratégica de RRHH, responde a la influencia de los factores relacionados con el contexto interno y externo a la organización estatal. En este sentido, se observa que la Provincia cuenta con un ordenamiento

legal específico para la gestión de los agentes públicos que ha tenido el espíritu de convertirse en un sistema integral de gestión, pero por diversos escenarios se ha ido desvirtuando, constituyéndose una estructura informal de gestión que pasó a formar parte de la cultura organizacional. Otra cuestión que se pone en juego es la rigidez con que se realiza el tratamiento de algunos procesos de RRHH, en este punto resulta de difícil implementación - por ejemplo - la movilidad de tipo funcional que permite el aprovechamiento de las competencias en función de las verdaderas necesidades de las áreas.

Es de destacar la creación en el año 2012 de la Secretaría de Personal y Política de Recursos Humanos, creada por Decreto Nº 658/12, que tiene la misión de afrontar el desarrollo de una política en materia de recursos humanos tendiente al mejor desempeño de las prestaciones y servicios del Estado provincial, con la aprobación de las unidades estructurales necesarias para llevar adelante la misma, según consta en las acciones presentadas en el Anexo 4 a y b del Decreto Nº 666/12, que aprueba tal desagregación estructural. Esto abre una ventana de oportunidad para ordenar las cuestiones visualizadas en una verdadera política integral y estratégica a nivel provincial, ya que denota un grado de voluntad política, tan necesaria para lograr los cambios buscados.

Reflexiones finales

La idea rectora del artículo ha sido analizar algunas situaciones sobre las políticas y prácticas de personal de la provincia de Buenos Aires en el sentido de un sistema integral de gestión de RRHH. Consideramos que éste es el desafío en el marco de empleo público para lograr una organización estatal más eficaz y eficiente al servicio de la ciudadanía. Para ello se han tratado de identificar algunos escenarios reales que nos permite aproximarnos a un panorama del estado de situación en la temática.

De tal recorrido puede observarse variados escenarios que, más allá del subsistema en el que nos posicionemos para realizar la mirada, presentan similitudes o puntos en común. Aún cuando las prácticas de personal deben responder a una racionalidad otorgada por el establecimiento de una estrategia de gestión, que además debe encontrarse alineada a la estrategia institucional, lo que se visualiza son acciones aisladas que se van instalando, permanecen en el tiempo y se convierten en respuestas reparatorias de otras situaciones que se han venido sucediendo en el desarrollo de los RRHH en la Provincia o en base a necesidades propias de las jurisdicciones. De esta manera, se han ido potenciando comportamientos que se corresponden con la historia, las variables culturales y las características organizacionales de los últimos períodos.

Ahora bien, nuestra intervención como Expertas en Gestión Pública nos ha

permitido identificar que son los organismos y las jurisdicciones quienes requieren soluciones a problemas y necesidades propias relacionadas a las prácticas de gestión de RRHH. Estas demandas se orientan en la búsqueda de optimizar las formas de desarrollar las tareas y de fortalecer la participación, profesionalización y flexibilidad orientadas al logro de los objetivos y resultados establecidos. En este sentido, se observa el intento de los organismos provinciales y municipales de sortear las rigideces normativas y culturales por distintos medios y lo que se repite es la implementación de metodologías y herramientas de gestión nuevas pero diseñadas y utilizadas con diferentes criterios.

Por lo cual, todo lo expuesto hasta aquí evidencia y refuerza el desafío enunciado y nos permite considerar que se debe articular el diseño de las políticas de empleo público con la instrumentación de los subsistemas desarrollados, lo cual conlleva un esfuerzo de innovación, que permitiría arribar así a la racionalidad deseada en la gestión de RRHH.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. 2da edición. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Cabral, Pablo y Schreginger, Marcelo (2009). *El Régimen de Empleo Público en la provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Editorial Abeledo Perrot.
- CLAD (2003). "Carta Iberoamericana de la Función Pública". Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado - Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Villarroel, Amalia (coord.) (2013). "El empleo público y la negociación colectiva en el Estado argentino". Editó Jefatura de Ministros de la Nación/ COFEFUP.
- Expertos en Gestión Pública (2014). "Memoria Anual 2013-2014". En <http://www.modernizacion.gba.gov.ar/sites/default/files/Memoria%20Anual%20Expertos%20en%20Gesti%C3%B3n%20Pública%202013-2014.pdf>. Fecha de Consulta: 02/5/2015.
- Feminis, Carlos (2006). "El capital humano en el sector público". En Jorge Luis Bastons, (Director) *Empleo Público*. 1era edición. La Plata: Librería Editora Platense.
- la coviello, Mercedes y Iturburu, Mónica (2014). "Planificación (¿estratégica?) de recursos humanos en los gobiernos latinoamericanos". En Jorge Walter y Diego Pando (comp.) *Planificación Estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. 1era edición. Buenos Aires: Editorial Sociedad Argentina de Análisis Político Buenos Aires.
- Longo, Francisco (2000). "Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad". En V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo, República Dominicana.
- Longo, Francisco (2001). "La reforma del Servicio Civil en las Democracias avanzadas: Mérito con Flexibilidad". Documento de Trabajo. Washington, D.C.: BID.
- Longo, Francisco (2002). "Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistema del servicio social". Barcelona: ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública.
- López, Andrea (2003). "La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual" en Documento n° 68. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado.

INAP. Argentina.

- Oszlak, Oscar (2013). "La Gestión Pública post-NGP en América Latina: balances y desafíos pendientes". En *Jornada inaugural en la IX Conferencia de la INPAE*— Santiago de Chile.
- Quintans, Noelia y García Ma. Elina (2013). "Procesos de Selección de Personal como política de empleo público: la experiencia de la provincia de Buenos Aires". En *2das. Jornadas de RRHH en Instituciones Públicas*. Córdoba.
- <http://www.modernizacion.gba.gov.ar/expertos/sites/default/files/PSP%20como%20politica%20de%20EP%20La%20experiencia%20de%20la%20Pcia.%20de%20BA%20-Quintans-Garc%C3%ADa.pdf>. Fecha de consulta: 29/5/2015.
- Randazzo, Florencio (2004). *Modernizar el Estado para fortalecer la democracia*. 1era edición. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Richino, Susana (2000). *Selección de Personal*. 2da edición. Buenos Aires: Paidós.
- Sistemas, Xavier (1999). "Los recursos humanos en las administraciones públicas: un enfoque de gestión". En Carlos Losada i Marrodan (Ed.) *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington: BID.
- Subsecretaría de la Gestión Pública – IPAP (2005). "Cartilla de inducción para la Administración Pública: Panorama del Estado y la provincia de Buenos Aires. Provincia de Buenos Aires.
- Subsecretaría para la Modernización del Estado (2011). "Guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección de personal en la Administración pública provincial". Aprobado por Resolución N° 30/11. Provincia de Buenos Aires.

Marco Normativo:

- Constitución de la provincia de Buenos Aires. 1994.
- Ley N° 10.430. Estatuto y Escalafón para el personal de la Administración Pública Provincial. Texto Ordenado Decreto N° 1869/96 y modificatorios. Provincia de Buenos Aires.
- Ley N° 13757 y modificatorias. Ley de Ministerios. Provincia de Buenos Aires.
- Decreto N° 658/12. Crea la Secretaría de Personal y Políticas de RRHH. Provincia de Buenos Aires.
- Decreto N° 666/12. Aprueba la desagregación estructural para la Secretaría de Personal y Políticas de RRHH. Provincia de Buenos Aires.
- Decreto N° 2133/09. Creación de Cargos de Expertos en Gestión Pública, requisitos y procedimientos para la convocatoria, selección y evaluación de aspirantes al Programa de Especialistas en Gestión Pública.
- Decreto N° 209/13. Designación del Cuerpo de Expertos en Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires.